

The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen

Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

(Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu)

Beinli Dwi Chandra
Kamaludin
Nasution

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu CAPEM Wilayah Curup

Vietriana Gustinsia
Ridwan Nurazi
Syamsul Bachri

Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Sistem *Risk Base Bank Rating* (RBBR): Aplikasinya Pada Bank Bengkulu

Yudarsi Eka Fitri
Kamaludin
Paulus Suluk Kananlua

Analisi Pengaruh *Price To Book Value* (PBV), *Earning Per Share* (EPS), *Debt To Equity Ratio* (DER), Dan *Return On Equity* (ROE) Terhadap Harga Lima Saham Rekomendasi *E-Trading* Paling Potensial Di Bursa Efek Indonesia

Lega Yanti
Ridwan Nurazi
Iskandar Zulkarnain

Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu

Dedy Saputra
Darmansyah
Nasution

Analisi Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK) POLRES Bengkulu Utara

Asep Teddy Nurrasyah
Witman Rasyid
Sugeng Susetyo

Analisis Kinerja Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pada Program PNPM-PISEW Di Provinsi Bengkulu

Indra Utama
Fahrudin JS Pareke
Nasution

Deskripsi Kompetensi Personil POLRI di Lingkungan Direktorat Pembinaan Masyarakat (DITBINMAS) POLDA Bengkulu

Jauhari
Witman Rasyid
Sugeng Susetyo

Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Dan Pengawas Bangunan Kota Bengkulu

Ferry Firmansyah
Kamaludin
Sri Warsono

Implementasi Tupoksi Bendahara Pengeluaran Pembantu Di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong

Joni Prawinata
Darmansyah
Nasution

Studi Deskriptif Kinerja Layanan Pegawai Penggerak Sawadaya Masyarakat Pada UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu

Elvi Hervita
Retno Agustina Ekaputri
Nasution



The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen



Volume 13, Nomor 2, Oktober 2012

DAFTAR ISI

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu) <i>Beinli Dwi Chandra</i> <i>Kamaludin</i> <i>Nasution</i>	108 - 122
Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu CAPEM Wilayah Curup <i>Vietriana Gustinsia</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Syamsul Bachri</i>	123 - 137
Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Sistem <i>Risk Base Bank Rating</i> (RBBR): Aplikasinya Pada PT Bank Bengkulu <i>Yudarsi Eka Fitri</i> <i>Kamaludin</i> <i>Paulus Suluk Kananlua</i>	138 - 149
Analisis Pengaruh <i>Price To Book Value</i> (PBV), <i>Earning Per Share</i> (EPS), <i>Debt To</i> <i>Equity Ratio</i> (DER), Dan <i>Return On Equity</i> (ROE) Terhadap Harga Lima Saham Rekomendasi <i>E-Trading</i> Paling Potensial Di Bursa Efek Indonesia <i>Lega Yanti</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Iskandar Zulkarnain</i>	150 - 160
Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu <i>Dedy Saputra</i> <i>Darmansyah</i> <i>Nasution</i>	161 - 171
Analisis Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kepolisian (SPK) POLRES Bengkulu Utara <i>Asep Teddy Nurrasyah</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	172 - 182

DAFTAR ISI

Analisis Kinerja Dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pada Program PNPM – PISEW Di Provinsi Bengkulu <i>Indra Utama</i> <i>Fahrudin JS Pareke</i> <i>Nasution</i>	183 - 193
Deskripsi Kompetensi Personil POLRI di Lingkungan Direktorat Pembinaan Masyarakat (DITBINMAS) POLDA Bengkulu <i>Jauhari</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	194 - 205
Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengurusan Izin Mendirikan Bangunan Pada Dinas Tata Kota Dan Pengawas Bangunan Kota Bengkulu <i>Ferry Firmansyah</i> <i>Kamaludin</i> <i>Sri Warsono</i>	206 - 215
Implementasi Tupoksi Bendahara Pengeluaran Pembantu Di SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Lebong <i>Joni Prawinata</i> <i>Darmansyah</i> <i>Nasution</i>	216 - 222
Studi Deskriptif Kinerja Layanan Pegawai Penggerak Swadaya Masyarakat Pada UPTD Balai Transmigrasi Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu <i>Elvi Hervita</i> <i>Retno Agustina Ekaputri</i> <i>Nasution</i>	223 - 235
Perencanaan Dan Pengembangan Karir Alumni IPDN/STPDN Di Pemerintah Kabupaten Lebong Bengkulu <i>Beny Kodratullah</i> <i>Fahrudin JS Pareke</i> <i>Syamsul Bachri</i>	236 - 244

PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI BENGKULU

Dedy Saputra

Darmansyah dan Nasution

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A

ABSTRACT

Increase motivation and discipline of work in improving the performance of employees is one of the goals of the organization. The problem in this study is how the motivation and discipline to the performance of employees working in the province of Bengkulu Regional Revenue Office. The purpose of this study was to determine the effect of work motivation and discipline to employee motivation in Bengkulu Provincial Revenue Office.

The study design was descriptive analytic method. The study population were all employees of Regional Revenue Office of Bengkulu province, amounting to 71 people as respondents using census. Sources of data in this study is primary data that is obtained directly from the data source object of research, the technique of collecting data using questionnaires and interviews.

Based on the survey results revealed that the positive effect of the direction and motivation, discipline on the performance of employees working in the province of Bengkulu Regional Revenue Office (significance $0.000 < 0.050$), which means that the motivation and discipline of work can improve employee performance.

Keywords: Motivation, Discipline of Work and Performance

PENDAHULUAN

Faktor kedisiplinan memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Selain disiplin, faktor motivasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Salmiah (2006), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya secara lebih bersemangat, sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pendekatan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat memotivasi kerja pegawai.

Rendahnya motivasi pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu ini disebabkan karena kurangnya kondisi kerja yang kondusif untuk mendukung kegiatan perkantoran,

adanya orang-orang tertentu yang sering diikuti sertakan dalam kegiatan sehingga pegawai lainnya merasa kurang diikuti sertakan dalam kegiatan dan kurangnya hubungan/komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Motivasi kerja akan timbul dalam diri pegawai apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan dan kepuasan yang diberikan atasan, serta komunikasi organisasi yang lancar dan harmonis antara bawahan dan atasan serta pegawai dengan pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja sendiri memiliki pengertian prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai pegawai pada periode tertentu.

Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu tujuan utama organisasi. Apabila motivasi dan disiplin kerja seorang pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu didalam melaksanakan pekerjaannya secara maksimal, maka diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat sehingga kemungkinan besar kinerja organisasi secara keseluruhan juga meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu.

TINJAUAN PUSTAKA

Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa kriteria kinerja karyawan dapat dilihat dari sifat, perilaku dan hasil kerja. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

1. Loyalitas kerja adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan kepatuhan karyawan terhadap atasan.
2. Keandalan kerja adalah keyakinan terhadap karyawan untuk mempunyai hasil kerja yang baik.
3. Kemampuan kerja adalah keyakinan terhadap karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.
4. Keterampilan kerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
5. Kualitas hasil kerja adalah hasil kerja yang dicapai mempunyai mutu yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi.
6. Kuantitas hasil kerja adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan.

Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Penggerakkan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Prabu, 2005).

Motivasi kerja pegawai adalah faktor-faktor yang mendorong seorang pegawai untuk melakukan pekerjaannya, secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik (Rahardja, 2004). Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Faktor intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dan timbul dari dirinya sendiri. Indikator intrinsik yaitu keinginan untuk berprestasi, untuk maju, memiliki kehidupan sendiri.
- b. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor-faktor dari luar disini seorang pegawai yang akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja. Indikator ekstrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, status kerja, tempat pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji atau penghasilan yang layak, pengakuan dan penghargaan, kepercayaan melakukan pekerjaan, kepemimpinan yang baik dan adil, dan kebijakan administrasi.

Disiplin kerja merupakan sikap mental atau keadaan seseorang atau kelompok dalam organisasi dimana ia berniat untuk patuh, taat dan tunduk terhadap peraturan, perintah, ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

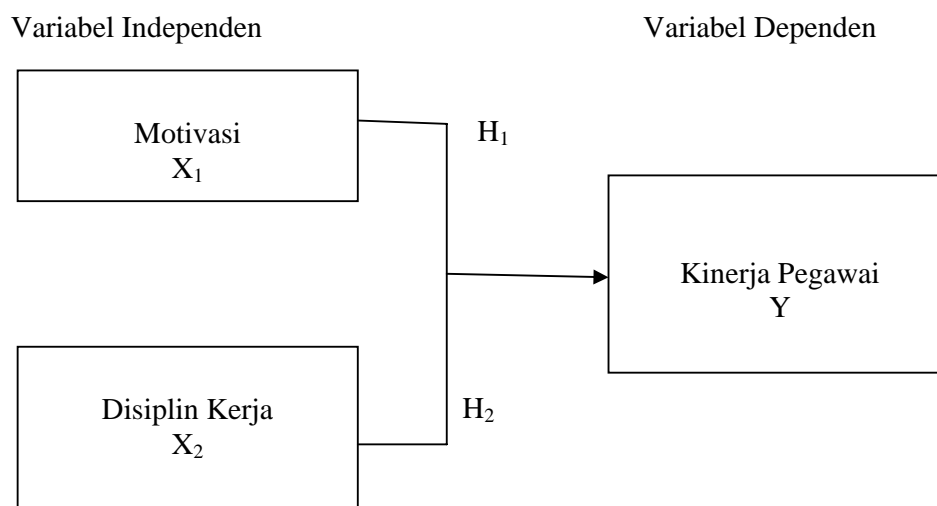
Menurut Robbins (2006:66) yang merumuskan indikator disiplin kerja sebagai berikut :

- a. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya
- b. Bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif
- c. Bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab
- d. Datang dan pulang tepat waktunya
- e. Bertingkah laku sopan
- f. Memelihara dan menggunakan fasilitas dengan sebaik-baiknya.

Kerangka Analisis

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap saling menghargai, patuh, taat terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku ditempat kerja yang dilakukan secara rela dengan penuh tanggung jawab dan siap untuk menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang. Dalam mewujudkan hak dan kewajiban berarti adanya kepatuhan atau ketaatan terhadap kesepakatan bersama dan adanya pengendalian diri (*self control*) yang merupakan hakikat dari disiplin. Keputusan dalam memenuhi berbagai ketentuan tersebut merupakan pemupukan disiplin dan kesadaran masing-masing akan hak dan kewajiban akan mendorong berkembangnya produktivitas/kinerja.

Kinerja merupakan suatu sikap mental yang sangat sentral. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan dan keterampilan, disiplin dan sikap serta etos kerja, motivasi, dan lain-lain. Tinggi rendahnya kinerja kerja manusia sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, orang yang termotivasi untuk berhasil akan mempunyai prestasi yang terbaik pada tugas-tugas dengan taraf kesulitan sedang, ini berarti orang tersebut menyenangkan tujuan yang sebatas kemampuannya. Jadi motivasi dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Berdasarkan landasan teori di atas, maka kerangka konsep penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

DISAIN PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan menggunakan pendekatan *cross sectional*. Jenis penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner dan wawancara untuk memperoleh data pokok yang dibutuhkan dalam penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu yang berjumlah 71 orang sebagai responden dengan menggunakan metode sensus.

Instrumen

Kuesioner merupakan teknik yang dipergunakan untuk pengambilan data guna mendapatkan informasi yang diperlukan dengan cara membuat daftar pertanyaan, menyebarkan dan mengumpulkan kembali. Dalam menanggapi pertanyaan-pertanyaan kuesioner, maka digunakan pengukuran dengan skala likert yaitu suatu cara yang sistematis untuk memberikan skor pada indeks. Penetapan skala likert dimodifikasi menjadi 5 tingkatan kemungkinan jawaban responden dari setiap item pertanyaan, 5 = sangat setuju, hingga 1 = sangat tidak setuju.

Wawancara merupakan suatu cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan dan diberikan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Pada penelitian ini yang diwawancara adalah pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu.

Analisa Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif yaitu metode analisis yang menggunakan perhitungan statistik. Metode analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 17 dengan menggunakan metode regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 51%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti adalah pegawai yang berusia produktif dan aktif dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, diharapkan pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan diterapkan di dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh gambaran tentang karakteristik responden yang disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja

No.	Karakteristik demografi	Interval	Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	43	61
		Perempuan	28	39
	Jumlah		71	100
2	Kelompok Usia	21-30 Tahun	17	24
		31-40 Tahun	36	51
		41-50 Tahun	12	17
		> 50 Tahun	6	8
	Jumlah		71	100
3	Pendidikan	SLTP	1	1
		SLTA	3	4
		Sarmud	21	30
		S1	39	55
		S2	7	10
	Jumlah		71	100
4	Lama Kerja	1-5 Tahun	20	28
		6-10 Tahun	31	44
		> 10 Tahun	20	28
	Jumlah		71	100
5	Kepangkatan/Golongan	Golongan I	6	8
		Golongan II	23	32
		Golongan III	32	45
		Golongan IV	10	14
	Jumlah		71	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel motivasi yaitu sebesar 3,65 (kategori baik), dimana rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menarik dan kreatif” sebesar 3,69 (baik). Pegawai telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan dan petunjuk yang ada, sehingga pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,59, terdapat pada pernyataan “Saya mendapatkan dukungan dari Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu untuk menyelesaikan pekerjaan saya”. Hal ini menandakan masih ada juga responden yang merasa kurang mendapat dukungan dari pimpinan dikarenakan keterbatasan waktu dari pimpinan untuk memperhatikan bawahannya dan memberikan dukungan, motivasi dan arahan.

Tabel 2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya	12	21	37	1		3,62
2	Saya mendapatkan dukungan dari Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu untuk menyelesaikan pekerjaan saya	8	29	31	3		3,59
3	Saya mendapatkan penghargaan atas prestasi pekerjaan yang telah diselesaikan saya	12	23	35	1		3,65
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menarik dan kreatif	12	27	30	2		3,69
5	saya selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri seperti mengikuti diklat dan pelatihan	13	23	34	1		3,68
6	Saya mampu mengerahkan segala kemampuan	10	30	28	3		3,66
Rata-rata							3,65

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

1,00-1,80	= Sangat tidak baik	1,81-2,60	= Tidak baik
2,61-3,40	= Cukup baik	3,41-4,20	= Baik
4,21-5,00	= Sangat baik		

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel disiplin yaitu sebesar 3,72 (kategori baik), dimana rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Saya bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif” sebesar 3,79 (baik). Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,68, terdapat pada pernyataan “Saya mampu mengelola waktu dengan baik dan pada pernyataan “Saya mampu menangani tugas tanpa menanggukhan, beraktivitas berdasarkan skala prioritas”.

Tabel 3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Saya mampu mengelola waktu dengan baik	14	21	35	1		3,68
2	Saya mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya	10	32	26	3		3,69
3	Saya mampu menangani tugas tanpa menanggukhan, beraktivitas berdasarkan skala prioritas.	13	23	34	1		3,68
4	Saya bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif	16	26	27	2		3,79
5	Saya memiliki komitmen, loyal dan tanggung jawab	15	23	32	1		3,73
6	Saya bekerja dengan jujur dan penuh semangat	12	31	25	3		3,73
Rata-rata							3,72

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

1,00-1,80	= Sangat tidak baik	1,81-2,60	= Tidak baik
2,61-3,40	= Cukup baik	3,41-4,20	= Baik
4,21-5,00	= Sangat baik		

Tabel 4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

No.	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-rata
		SS	S	C	TS	STS	
1	Saya memiliki kesetiaan terhadap organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu dan patuh terhadap atasan	16	21	33	1		3,73
2	Saya mempunyai hasil kerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan	12	32	24	3		3,75
3	Kemampuan kerja saya menyelesaikan setiap pekerjaan telah sesuai dengan yang diharapkan	14	22	33	2		3,68
4	Keterampilan kerja saya telah sesuai dengan yang diharapkan	17	28	24	2		3,85
5	Kualitas hasil kerja Saya telah sesuai dengan yang diharapkan	14	23	32	2		3,69
6	Kuantitas hasil kerja Saya telah sesuai dengan yang ditentukan	15	29	22	5		3,76
Rata-rata							3,74

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

1,00-1,80	= Sangat tidak baik	1,81-2,60	= Tidak baik
2,61-3,40	= Cukup baik	3,41-4,20	= Baik
4,21-5,00	= Sangat baik		

Rata-rata skor dari jawaban responden terhadap variabel kinerja yaitu sebesar 3,74 (kategori baik), dimana rata-rata skor jawaban tertinggi responden terdapat pada pernyataan “Keterampilan kerja saya telah sesuai dengan yang diharapkan” sebesar 3,85 (baik). Sedangkan skor rata-rata jawaban terendah responden sebesar 3,68 (baik) terdapat pada pernyataan “Kemampuan kerja saya menyelesaikan setiap pekerjaan telah sesuai dengan yang diharapkan”.

Sesuai dengan tujuan penelitian, untuk mengukur dan mendapatkan hasilnya maka dilakukan analisis data yang telah dihimpun dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda. Pada dasarnya analisis regresi linier berganda pada penelitian dilakukan untuk membuktikan hipotesis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu. Pembuktian hipotesis tersebut baik dari pengaruh secara parsial maupun bersama-sama atas hubungan variabel yang diteliti.

Tabel 5. Hasil Kalkulasi Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.791	.780		2.297	.025
motivasi	.147	.118	.157	1.250	.216
disiplin	.782	.122	.805	6.428	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2012

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda diketahui bahwa motivasi dan disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja. Tabel 4.6 memperlihatkan besaran nilai koefisien pengaruh masing-masing variabel penelitian yaitu: motivasi (0,157), disiplin (0,805) terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 0,157x_1 + 0,805x_2$$

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis Uji Anova atau uji F pada tabel 4.7 dapat dilihat Fhitung sebesar 363.232 dengan nilai signifikansi sebesar 00. Hasil ini memperlihatkan bahwa nilai signifikansi uji ini jauh lebih kecil dari nilai alpha (0,05) yang ditetapkan sebagai batas toleransi, dengan demikian nilai Fhitung yang diperoleh adalah signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap pembentukan kinerja pegawai.

Tabel 6. Uji Simultan (Uji Statistik F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	877.445	2	438.723	363.232	.000 ^a
Residual	82.132	68	1.208		
Total	959.577	70			

a. Predictors: (Constant), disiplin, motivasi

b. Dependent Variable: kinerja

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi untuk variabel bebas yang digunakan adalah *adjusted R square*. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 17 dapat diketahui koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh 0,914. Nilai R² merupakan nilai koefisien simultan antara prediktor terhadap variabel dependen.

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.956 ^a	.914	.912	1.09901

a. Predictors: (Constant), disiplin, motivasi

Hal ini berarti 91,4% variasi kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya 8,6% atas kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor motivasi dan disiplin memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini sangat mendukung salah satu visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah Bengkulu terciptanya pelayanan yang prima kepada masyarakat yaitu terciptanya efektivitas kerja, profesionalisasi dan pelayanan publik yang baik. Hasil penelitian dari Madiun (2008) juga menyatakan bahwa kepemimpinan, kemampuan individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

IMPLIKASI STRATEGIS

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu, pada dasarnya masih harus terus menerus dilakukan usaha peningkatan motivasi dan disiplin kerja pegawai dalam hal meningkatkan kinerja pegawai yang ada.

Peningkatan kinerja atau prestasi kerja seseorang ditentukan oleh adanya peningkatan tingkat kedisiplinan dari orang yang bersangkutan. Disiplin kerja berhubungan dengan seberapa baik suatu tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu dan sumber daya yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan jadwal ini dimaksudkan sebagai alat kontrol agar semua proses kerja tidak saling berbenturan, justru dengan alat kontrol tersebut diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas.

Peningkatan disiplin kerja dapat dilakukan melalui pengawasan terhadap para pegawai, dengan adanya pengawasan yang diatur sebagaimana mestinya, maka para pegawai akan terdorong untuk melaksanakan disiplin kerja. Pengawasan melekat merupakan sistem pengendalian manajemen yang harus dilakukan melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas, kebijaksanaan secara tertib, pencatatan laporan hasil kerja secara tepat guna dan tepat waktu serta pembinaan personil yang secara terus menerus.

Motivasi dari pimpinan kepada bawahan merupakan hal penting dalam peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya dibina hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan dalam melaksanakan tugasnya mendapatkan dorongan moral dan

perlindungan dari atasan. Hal ini akan berakibat pada meningkatnya rasa aman dalam bekerja dan secara tidak langsung akan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang bersangkutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: Adanya pengaruh searah dan positif antara motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu yang berarti adanya motivasi dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Variasi kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bengkulu memiliki nilai 91,4% dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya 8,6% atas kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan obsesi, artinya ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi dan keinginan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula pada pegawai yang bersangkutan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang diajukan oleh peneliti yaitu: Perlu dibuatnya penentuan jadwal ini dimaksudkan sebagai alat kontrol agar semua proses kerja tidak saling berbenturan, justru dengan alat kontrol tersebut diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas. Pimpinan agar lebih memperhatikan bawahan dan memberikan motivasi serta dorongan kepada bawahan agar lebih kreatif dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan hendaknya mulai menerapkan sistem reward dan punishment terhadap disiplin pegawai serta kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai selama ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke enam. Bumi Aksara. Jakarta
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Jogjakarta
- Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Repika Aditama. Bandung
- Notoadmojo. 2002. *Metodologi Penelitian*. Rineka Cipta. Yogyakarta

- Payaman, Simanjuntak J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi III. LPFEUI. Jakarta
- Prabu, Anwar. 2005. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No 6 Desember 2005
- Rahardja, A.T. 2004. *Hubungan antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPKPenabur Jakarta*. Jurnal Pendidikan Penabur No. 03/Tahun III. Jakarta
- Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Divisi Buku Pilihan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins dan Coulter. 2006. *Manajemen*. Edisi ke tujuh. PT Indeks. Jakarta
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Klaten
- Salmiah, Sitti. 2006. *Analisis Hubungan Faktor-faktor Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi NAD*. <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/>
- Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu. Jogjakarta
- Simamora. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta
- Siregar. 2004. *Manajemen Aset*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sugiyono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta
- Uno, Hamzah. B. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Edisi I. Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2009. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. 2007. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Alfabeta

ANALISIS KINERJA DAN IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN KELOMPOK PEMANFAAT DAN PADA PROGRAM PNPM – PISEW DI PROVINSI BENGKULU

Indra Utama

Fahrudin JS Pareke dan Nasution

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Jalan W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A

ABSTRACT

The objective of this research is to Acquire Preview Performance Recovery Group and maintainer, Knowing gaps/ inadequacies Recovery Working Group and maintainer, Identify training needed by administrators and custodians Recovery Group. This research is a descriptive study with a qualitative approach. Data were collected through questionnaire to 30 respondents and conducted interviews to 4 people and 4 Sub Working Group Facilitator District. Based on the results of the study found that the respondents (administrators group users and custodians) gives value - average overall element to the performance of groups of users and custodians are 2, 36 which means Not Good. Of the five elements / variables under study is related to availability of performance planning and budgeting infrastructure maintenance activities, the controlled utilization and maintenance of infrastructure, contributions of users as well as from the others is manageable, the availability of physical progress reports on a regular basis, the availability of technical skills of construction. For elements - elements that need to be improved, then the required training in order to cover a gap between the ideal performance/ standards organization with actual performance.

PENDAHULUAN

Berbagai upaya untuk mengatasi masalah kesenjangan antar wilayah kemiskinan, dan pengangguran telah lama dilakukan oleh Pemerintah melalui berbagai kebijakan dan program nasional. Mulai pada tahun 1994, Pemerintah menjalankan Program Inpres Desa Tertinggal (IDT) yang kemudian dilanjutkan dengan Program Pembangunan Persiapan sarana Pendukung Desa Tertinggal (P3DT), Program Pengembangan Kecamatan (PPK), Program Pengembangan Persiapan Sarana Pedesaan (P2D), Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP), Proyek Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Daerah (P2MPD) dan PNPM - PISEW. PNPM – PISEW merupakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah merupakan kelanjutan dan penyempurnaan dari program sebelumnya, yaitu Pengembangan Prasarana Perdesaan (P2D).

Semua bangunan fisik yang dibangun oleh program PNPM – PISEW tersebut pengelolaan dan pemeliharaannya di tangani langsung oleh Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP). Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP) dibentuk dan ditetapkan melalui Musyawarah Desa yang difasilitasi oleh Fasilitator Kecamatan (FK). Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP) disahkan oleh Kepala Desa Atas atas sepengetahuan Camat.

Sesuai dengan buku panduan program PNPM – PISEW (2011), pembentukan KPP bertujuan untuk:

- 1) Berfungsinya prasarana dan sarana yang telah dibangun secara berkelanjutan, guna meningkatkan kualitas hidup dan tingkat perekonomian masyarakat.
- 2) Tumbuhnya kemampuan masyarakat dalam pengelolaan sumber-sumber pembiayaan untuk pemanfaatan dan pemeliharaan.

- 3) Meningkatnya fungsi kelembagaan masyarakat di desa dan kecamatan dalam pengelolaan hasil kegiatan.
- 4) Tumbuhnya rasa memiliki terhadap hasil kegiatan yang telah dilaksanakan.

Keberadaan KPP sangat penting bagi awetnya konstruksi bangunan hasil program PNPM – PISEW. Oleh karena itu perlu dilakukan penguatan kapasitas terhadap pengurus KPP, sehingga KPP bisa melakukan peran – peran strategisnya. Beberapa indikator terkait kinerja KPP adalah tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin, tersedianya kemampuan teknis konstruksi (Siagian, 1994).

Berdasarkan realitas yang terjadi tersebut peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian dalam bentuk Tesis, yang berjudul "Analisis Kinerja dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kelompok Pemanfaat Dan Pemelihara Dalam Program PNPM – PISEW".

RUMUSAN MASALAH

Permasalahan mendasar yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP).
- 2) Kesenjangan/Ketidakcakapan Kerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara (KPP), 3) Pelatihan yang dibutuhkan oleh Kelompok Pemanfaat dan pemelihara (KPP).

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

- 1) Memperoleh Gambaran Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara
- 2) Mengetahui Kesenjangan/Ketidakcakapan Kerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara
- 3) Mengidentifikasi Pelatihan yang dibutuhkan oleh pengurus Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi Kerja

Menurut Russel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan . kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008) mengemukakan beberapa definisi kompetensi sebagai berikut: 1) kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bias membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan, 2) membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan "wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu ,menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi perestasi unggul (*competent*).

Menurut Watson Wyatt dalam Ruky (2003) kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Pelatihan

Menurut Notoatmojo (2003), pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara kongkret perubahan perilaku ini berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat.

Pelatihan menurut Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.

Tujuan umum pelatihan menurut Manulang (1997) bertujuan untuk: (1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Analisa Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar. Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan. Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu proses membandingkan kemampuan individu dengan standar operasional kerja untuk menghasilkan kebutuhan pelatihan yang sebenarnya.

Analisis kebutuhan pelatihan menurut Tjiptono (1996) memiliki berbagai fungsi yang meliputi:

1. Mengumpulkan informasi kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap.
2. Mengumpulkan tentang uraian kerja dan uraian kerja yang sebenarnya.
3. Mendefinisikan/menetapkan secara terperinci manfaat kemampuan yang sebenarnya.
4. Mengembangkan dukungan dengan melibatkan pengambil keputusan.
5. Menyediakan data untuk perencanaan.

Dalam pelaksanaan identifikasi/penelitian tentang analisis kebutuhan pelatihan digunakan metode deskriptif yang secara harfiah adalah penelitian untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi atau kejadian yang tidak menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskriptif.

Simamora (2004) mengatakan bahwa analisa kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang – bidang atau faktor – faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan penelitian kebutuhan ini adalah:

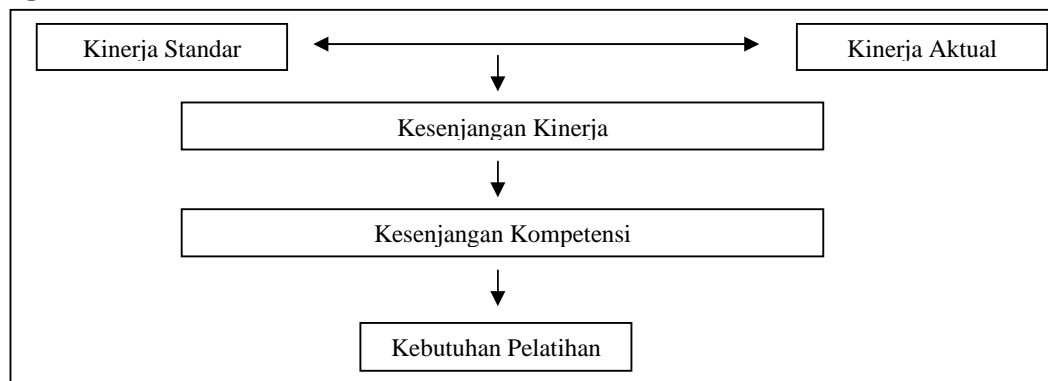
Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan.

Menurut Handoko (1995) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu: “Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.”

Pengertian analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu sistematika, penentuan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari tiga jenis analisis. Ketiga analisis ini diperlukan dalam menentukan sasaran program pendidikan dan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu.

KERANGKA ANALISIS

Kerangka Penelitian



Dalam melaksanakan pelatihan hal yang paling utama dan pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar.

Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan. Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan agar peneliti dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang faktor penyebab tidak tercapainya kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara di setiap desa yang mendapat program PNPM – PISEW melalui observasi partisipatif lapangan.

Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus KPP yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara yang ada di program PNPM – PISEW di provinsi Bengkulu yang berjumlah 285 KPP. Subjek penelitian adalah data individu pengurus KPP yaitu ketua dan sekretaris atau bendahara yang ada di empat kabupaten yang mendapat program PNPM – PISEW. Sedangkan untuk wawancara adalah Fasilitator Kecamatan dan PJOK kecamatan.

Tabel 1. Kerangka Sampling

No	Kabupaten	Jumlah KPP	Jumlah Sampel KPP	Jumlah Responden setiap KPP	Total Responden
1	Rejang Lebong	58	3	2	6
2	Lebong	59	3	2	6
3	Kaur	53	3	2	6
4	Muko Muko	115	6	2	12
Jumlah		285	15	2	30

Dengan menggunakan proporsional klaster Random sampling sebanyak 15 KPP dari total 285 KPP. Masing – masing KPP diwakili oleh ketua dan sekretaris sebagai responden (Uma Sekara, 2006).

METODE PENGUMPULAN DATA

Kegiatan pengumpulan data dengan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sesuai jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1) Angket/Kuisisioner

Angket atau kuisisioner merupakan sekumpulan daftar pertanyaan yang lengkap dan terperinci, yang butir – butirnya berhubungan dengan masalah penelitian. Angket yang digunakan berbentuk tertutup dengan menggunakan skala likert, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternative jawaban yang disediakan.

2) Wawancara mendalam/Indefth interview

Wawancara jenis ini tidak dilaksanakan dengan struktur ketat, tetapi dengan pertanyaan yang semakin focus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup mendalam, akan tetapi tetap mengacu pada pedoman wawancara yang telah ada sehingga informan memberikan informasi yang sebenarnya terutama berkenaan dengan perasaan, sikap, dan pandangan mereka terhadap pelaksanaan kerja.

METODE ANALISIS

Analisis data menurut Umar (2010) dilakukan dengan tiga langkah yaitu: reduksi, display dan verifikasi. Dengan merujuk kepada pendapat Umar (2010) maka analisis data dalam penelitian dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif Kualitatif

a. Reduksi Data

Berbagai data masukan pada peneliti yang berkaitan dengan kinerja KPP PNPM – PISEW Provinsi Bengkulu, dilakukan seleksi dengan mereduksi data dan informasi difokuskan kepada hal-hal yang sangat penting dan signifikan. Diharapkan dari hasil reduksi data akan membantu peneliti dalam hal pencarian kembali, pengkodean dan member gambaran yang lebih matang dari hasil pengamatan.

b. Display Data

Display data yaitu penampilan data berupa Tabulasi, kutipan wawancara dan pengisian kuisisioner sehingga dapat menjelaskan struktur masalah dalam tema-tema yang sistematis dan dapat membantu peneliti dalam membuat kesimpulan yang lebih tepat. Misalnya bagaimana tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalanya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur.

c. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Verifikasi dengan metode triangulasi yaitu melakukan cek dan ricek kepada pihak-pihak terkait yang menjadi subyek pendukung dalam penelitian ini. Dengan melalui tahap reduksi data dan display data, peneliti melakukan penarikan kesimpulan setela semua persoalan serta berbagai data dan informasi terungkap.

2. Analisis Kuantitatif

a. Pengukuran Data atau Skoring

Penilaian terhadap kinerja KPP PNPM – PISEW Provinsi Bengkulu oleh pengurus terhadap unsur - unsur kinerja KPP, yakni: tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin dan tersedianya kemampuan teknis konstruksi. Sistem penilaiannya dilakukan dengan menghitung skala interval persepsi responden dengan rumus :

$$\text{Skala interval rata-rata} = \frac{\text{Skor Nilai Tertinggi} - \text{Skor Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas Interval}}$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Program PNPM - PISEW

PNPM – PISEW merupakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pengembangan Infrastruktur Sosial Ekonomi Wilayah merupakan kelanjutan dan penyempurnaan dari program sebelumnya, yaitu Pengembangan Prasarana Perdesaan (P2D). Salah satu kegiatan yang dihasilkan dari Program PNPM - PISEW adalah Peningkatan pelayanan infrastruktur sosial ekonomi pedesaan yang meliputi pembangunan infrastruktur pada 6 (enam) kategori, yaitu: 1) Infrastruktur Transportasi, 2) Peningkatan Produksi Pertanian, 3) Peningkatan Pemasaran Pertanian, 4) Air Bersih dan Sanitasi Lingkungan, 5) Pendidikan, 6) Kesehatan (PNPM & PISEW, 2011).

Karakteristik Responden Berdasarkan Faktor Demografis

Berdasarkan faktor demografis diketahui komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan jenis pekerjaan, sebagaimana disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Persentase Responden Berdasarkan Faktor Demografis

Faktor Demografi	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – Laki	30	100%
	Perempuan	0	0%
Jumlah		30	100%
Usia	< 25 tahun	-	-
	25 – 35 tahun	3	10%
	36 – 45 tahun	19	63%
	46 – 55 tahun	6	20%
	>55 tahun	2	7%
Jumlah		30	100%
Pendidikan	SD	-	-
	SMP	5	17%
	SMA	20	66%
	D3/S1//S2	5	17%
Jumlah		30	100%
Pekerjaan	PNS/TNI/Polri	2	7%
	Petani	16	53%
	Swasta	12	40%
Jumlah		30	100%

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Dari tabel 2 diketahui bahwa semua responden adalah laki – laki. Banyaknya responden laki – laki tersebut karena memang kegiatan yang dilakukan oleh KPP sebagian besar terkait dengan pemeliharaan konstruksi. Masyarakat Bengkulu masih beranggapan bahwa untuk kegiatan konstruksi masih dinominasi oleh laki-laki.

Berdasarkan faktor demografi usia, dapat dilihat bahwa umur responden mayoritas berada pada usia 36 – 45 tahun. Dan sebagian kecil yang berusia < dari 25 tahun dan lebih dari 55 tahun. Pada usia 36 – 45 tahun adalah usia produktif untuk bekerja dan memiliki kematangan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Ditinjau dari latar belakang pendidikan responden diketahui bahwa rata – rata pendidikan responden adalah SMA/SMK sebanyak 20 orang dan tamat SMP 5 orang serta D3/S1/S2 sebanyak 5 orang. Untuk yang memiliki latar belakang pendidikan SMP, pengetahuan tentang konstruksi relatif sedikit.

Berdasarkan pekerjaan, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah petani 16 orang, swasta 12 orang dan PNS 2 orang. Responden dari swasta, sebagian besar pernah bekerja pada proyek konstruksi di masing – masing daerah. Sedangkan untuk petani, selain sebagai petani, pada masa- masa senggang juga memiliki pekerjaan sambilan, baik sebagai tukang atau kenek tukang.

Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian tentang kinerja KPP di program PNPM – PISEW provinsi Bengkulu, peneliti melakukan penelitian melalui pertanyaan dalam bentuk kuesioner dengan jumlah objek 15 KPP dari jumlah 285 KPP. Subjek penelitian adalah data individu pengurus KPP yaitu ketua dan sekretaris atau bendahara yang ada di empat kabupaten yang mendapat program PNPM – PISEW. Sedangkan untuk wawancara adalah Fasilitator Kecamatan dan PJOK kecamatan.

Rekapitulasi Kinerja KPP secara keseluruhan

Rekapitulasi kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara yang didapat dari penjumlahan kelima indikator hasil kuesioner dibandingkan dengan nilai standar minimal organisasi. Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.3.6 dapat dilihat bahwa kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima indikator yang ada adalah sebesar 2.36. Sedangkan standar minimal organisasi adalah 2.60, ini berarti terdapat kesenjangan atau ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara sebesar 2.24. unsur/variable yang memberikan kontribusi terhadap adanya kesenjangan tersebut adalah pengelolaan kontribusi dari pengguna dan bantuan pihak lain, pengendalian dan pemanfaatan infrastruktur, dan penyediaan perencanaan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur.

Tabel 3. Rekapitulasi Kinerja KPP secara keseluruhan

No	Unsur	Nilai Kuesioner	Nilai standar organisasi	Selisih
1	Tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur	2.17	2.60	-0.43
2	Terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur	2.04	2.60	-0.56
3	Terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain	1.95	2.60	-0.65
4	Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin	2.62	2.60	0.02
5	Tersedianya kemampuan teknis konstruksi.	2.78	2.60	0.18
Rata – rata keseluruhan		2.36	2.60	-0.24

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan KPP

Identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilihat dari hasil rekapitulasi kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara secara keseluruhan yang dibandingkan dengan standar minimal organisasi. Indikator yang memiliki nilai paling kecil adalah prioritas utama materi yang harus diberikan dalam pelatihan. Berdasarkan tabel 4. tentang identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara, unsur – unsur yang menjadi prioritas utama dalam pelatihan berdasarkan skor gap yang paling tinggi adalah:

1. Pengelolaan kontribusi dari pengguna dan bantuan pihak lain
2. Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur
3. Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan

Dari tabel tersebut juga dapat dilihat, ada dua unsur yang memiliki skor melebihi standar minimal organisasi. Namun demikian kedua unsur tersebut perlu juga dilakukan penguatan dalam rangka peningkatan kinerja melalui pelatihan. Dengan catatan jika pelatihan terhadap ketiga unsur yang memiliki gap paling tinggi sudah dilakukan. Unsur – unsur tersebut adalah:

1. Penyediaan kemampuan teknis konstruksi
2. Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin

Tabel 4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan KPP

No	Unsur	Nilai Kuesioner	Nilai standar organisasi	Selisih
1	Tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur	2.17	2.60	-0.43
2	Terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur	2.04	2.60	-0.56
3	Terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain	1.95	2.60	-0.65
4	Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin	2.62	2.60	0.02
5	Tersedianya kemampuan teknis konstruksi.	2.78	2.60	0.18
Rata – rata keseluruhan		2.36	2.60	-0.24

Sumber: Hasil Penelitian 2012.

Berdasarkan hasil dari kuesioner, unsur – unsur/variabel yang perlu dilakukan penguatan kapasitas bagi anggota dan pengurus KPP adalah pelatihan yang terkait dengan pembuatan dokumen perencanaan dan penganggaran KPP, pelatihan yang terkait dengan bagaimana mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan yang terkait dengan bagaimana mengelola keuangan serta menghimpun dana untuk kegiatan KPP serta pelatihan bagaimana membuat administrasi laporan perkembangan fisik secara rutin.

Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini akan diuraikan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara serta identifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara.

Gambaran Kinerja kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima unsur/variable yang diteliti yaitu: 1) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta

bantuan pihak lain, 4) Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan 5) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi adalah secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara PNPM - PISEW Provinsi Bengkulu berada dalam kriteria Kurang Baik, yaitu pada nilai rata – rata 2.36. Sementara untuk mencapai sebuah kinerja yang cukup, sesuai dengan standar minimal organisasi, kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara paling tidak harus mencapai nilai rata-rata 2.60. Artinya ada kesenjangan/ ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja sebesar 0.24.

Kesenjangan/Ketidakcakapan/Ketidakcapaian Kinerja Kelompok Pemanfaat dan Pemelihara

Kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan unsur – unsur yang telah ditetapkan organisasi adalah tentang: 1) penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain. Ketiga unsur tersebut memiliki skor dibawah standar minimal organisasi. Sedangkan dua unsur lainnya, yaitu penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan penyediaan kemampuan teknis konstruksi memiliki skor melebihi standar minimal organisasi.

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yang dibutuhkan

Unsur – unsur yang memiliki skor dibawah standar minimal organisasi, berdasarkan skor gap tertinggi yaitu: 1) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah perlu dilakukan pelatihan.

Pelatihan – pelatihan yang dibutuhkan tersebut adalah pelatihan tentang bagaimana cara mengelola kontribusi yang didapat oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara, pelatihan tentang bagaimana cara mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan tentang bagaimana cara merencanakan dan menganggarkan sebuah kegiatan tentang pemeliharaan infrastruktur.

IMPLIKASI STRATEGIS

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa unsur atau variable kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara yang masih berada di bawah rata – rata. Dari 5 unsur atau variable yang diteliti, yang berada dibawah rata – rata adalah tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, terkendalinya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, dan tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin. Sedangkan untuk unsur atau variable tersedianya kemampuan teknis konstruksi melebihi nilai standar minimal organisasi..

Hasil penelitian tentang analisis kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW adalah:

- a. Secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW masuk dalam kategori kurang baik, sehingga perlu dilakukan upaya agar kinerja tersebut dapat ditingkatkan.
- b. Memberikan informasi tentang aspek – aspek apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkat bagi kelompok pemanfaat dan pemelihara di program PNPM – PISEW
- c. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW adalah dengan meningkatkan kompetensi kelompok pemanfaat dan pemelihara melalui pelatihan – pelatihan, terutama yang berkaitan dengan unsur – unsur yang sudah ditetapkan organisasi.

Implikasi strategis yang dapat dilakukan berkaitan dengan hasil penelitian tentang analisis kinerja dan identifikasi kebutuhan pelatihan kelompok pemanfaat dan pemelihara pada program PNPM – PISEW melakukan penguatan kapasitas kelompok pemanfaat dan pemelihara pada kelima unsure yang sudah menjadi standar organisasi.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur tersedianya perencanaan kegiatan dan penganggaran pemeliharaan infrastruktur, perlu dilakukan penguatan terhadap pengisian form perencanaan dan penganggaran pemeliharaan yang ditandatangani oleh kepala desa dan ketua KPP.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable terkendalanya pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, perlu dilakukan penguatan untuk item evaluasi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable terkelolanya kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, perlu dipikirkan tentang sumber pendanaan untuk operasional KPP, yang selama ini baru semata – mata bersumber dari iuran anggota KPP.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable Tersedianya laporan perkembangan fisik secara rutin, perlu dilakukan penguatan, terutama untuk administrasi pembukuan KPP yang terdiri dari buku catatan keuangan, buku notulen dan buku catatan rencana dan realisasi.

Peningkatan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara untuk unsur/variable Tersedianya teknis konstruksi masuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian masih diperlukan upaya peningkatan kapasitas terkait dengan pengetahuan konstruksi dan teknis pemeliharaan.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tentang gambaran kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berdasarkan lima unsur/variable yang diteliti yaitu: 1) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 4) Penyediaan laporan perkembangan fisik secara rutin, dan 5) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi adalah secara umum kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara berada dalam kriteria Kurang Baik, yaitu pada nilai rata – rata 2.36. Sementara standar minimal organisasi adalah 2.60.
2. Kesenjangan/ketidakcakapan/ketidakcapaian kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara Berdasarkan hasil penelitian berdasarkan unsur – unsur yang telah ditetapkan organisasi adalah tentang: 1) penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, 2) pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain. Ketiga unsur tersebut memiliki skor dibawah standar minimal organisasi.
3. Unsur – unsur yang memiliki skor dibawah standar minimal organisasi, berdasarkan skor gap tertinggi yaitu: 1) Pengelolaan kontribusi dari pengguna serta bantuan pihak lain, 2) Pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, 3) Penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan pemeliharaan infrastruktur, dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok pemanfaat dan pemelihara, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan – pelatihan yang dibutuhkan tersebut adalah pelatihan tentang bagaimana cara mengelola kontribusi yang didapat oleh kelompok pemanfaat dan pemelihara, pelatihan tentang bagaimana cara mengendalikan pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, pelatihan tentang bagaimana cara merencanakan dan menganggarkan sebuah kegiatan tentang pemeliharaan infrastruktur. Sedangkan untuk unsur – unsur yang memiliki skor melebihi standar minimal organisasi yaitu: 1) Penyediaan kemampuan teknis konstruksi, 2) Penyediaan laporan perkembangan fisik

secara rutin juga dapat dilakukan penguatan kapasitas, jika terlebih dahulu ketiga unsur yang memiliki skor kurang dari standar organisasi sudah dilakukan pelatihan.

SARAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis berupaya memberikan saran sebagai berikut:

1. Pada unsur penyediaan perencanaan dan penganggaran kegiatan, item yang perlu diprioritaskan adalah tentang bagaimana jadwal pemeliharaan yang sudah disepakati dapat dituangkan kedalam form isian yang ditandatangani oleh kepala desa dan ketua KPP.
2. Pada unsur pengendalian pemanfaatan dan pemeliharaan infrastruktur, setiap kegiatan pemeliharaan yang sudah dilakukan, perlu dilakukan evaluasi bagaimana realisasi pelaksanaannya.
3. Pada unsur pengelolaan kontribusi dari pengguna dengan baik, sumber pendanaan masih berasal dari iuran anggota dan belum ada bantuan dari pemerintah desa. Diharapkan pemerintah kabupaten agar menganggarkan pendanaan untuk kegiatan KPP.
4. Pada unsur penyediaan laporan perkembangan secara rutin, secara umum sudah cukup, namun terkait dengan administrasi pembukuan masih cukup rendah, sehingga perlu dilakukan penguatan tentang administrasi KPP terutama yang berkaitan dengan pencatatan kegiatan rapat/buku notulen, buku catatan rencana dan realisasi, serta buku catatan keuangan.
5. Selain dalam bentuk pelatihan, pihak tim sekretariat kabupaten terutama SKPD Bappeda dan PU bidang Cipta Karya perlu menyiapkan reward.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2010) (terjemahan Paramita Rahayu), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Indeks, Jakarta.
- Gray, Edmund R & Smeltzer, Larry R. (1990). *Management : The Competitive edge*, Mc Millan, Singapore.
- Handoko T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hutapea dan Thoha. (2008). Diakses dari situs *Bangkit R* pada tanggal 14 Oktober .
- Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manulang, M. (1997). *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Notoadmodjo, Soekijo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT Rineka Cipta, Jakarta .
- Russel, Joyce E.A. & H. Jhon Bernardin. (1998). *Human Resources Management: an Experiental Approach*, (2nd Ed), McGraw Hill, New York.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Hendri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 3, STIE YKPN.
- Tim Koordinasi PNPM – PISEW Pusat. (2011). *Panduan Teknis PNPM – PISEW*, Jakarta.
- Tjiptono, Fandi. (1996). *Manajemen Pemasaran*, Elekmedia Komputindo, Jakarta.
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Startegik*, Rajawali Press.
- Watson Wyatt dalam Ruky. (2003). Diakses dari situs *Bangkit R* pada tanggal 15 Oktober jam 10.26 tanggal 12 Oktober jam 20.21 jam 20.21.